

*Лукиянов Д.В., Пантюк И.В., Зueva Е.Н.*  
*Белорусский государственный университет, Минск*

## **МЕТОД «СЕМЬ ШЛЯП» В РАЗРАБОТКЕ КРЕАТИВНЫХ ИДЕЙ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТОВ В ПРАКТИКЕ БГУ**

В результате многолетних экспериментов с использованием различных техник в работе с группами авторы пришли к выводу, что универсальным методом, который бы позволил вести разработку инновационных идей как отдельными участниками, так и в группах, а также который бы давал единое представление, понятное всем участникам дальнейшей работы с разрабатываемыми таким образом идеями, может быть метод «Шесть шляп», предложенный известным экспертом в области проблем мышления Эдвардом де Боно [1]. Суть метода заключается в необходимости рассмотрения идеи с различных точек зрения, которые и символизируют соответствующие «шляпы мышления». Эдвард де Боно предпочитает использовать такой непривычный термин, как «мыслеварение» применительно к своему методу: «Каждая из шести мыслеварительных шляп имеет свой цвет: белый, красный, черный, желтый, зеленый, синий. Цвет шляпы определяет ее название» [1]. Де Боно предлагает такую интерпретацию каждой из «шляп»:

- *Белая шляпа.* Белый цвет беспристрастен и объективен. В белой шляпе «варятся» мысли, «замешанные» на цифрах и фактах.
- *Красная шляпа.* Красный цвет символизирует гнев, ярость и внутреннее напряжение. В красной шляпе мы отдаем себя во власть эмоций.
- *Черная шляпа.* Черный цвет мрачный, зловещий, словом – недобрый. Черная шляпа покрывает собою все дурное – то, чего страшатся людские глаза.

- *Зеленая шляпа.* Зеленый цвет – это цвет свежей листвы, изобилия и плодородия. Зеленая шляпа символизирует творческое начало и расцвет новых идей.

- *Желтая шляпа.* Желтый цвет солнечный, жизнеутверждающий. Желтая шляпа полна оптимизма, под ней «живет» надежда и позитивное мышление.

- *Синяя шляпа.* Синий цвет холодный, это – цвет неба. Синяя шляпа связана с организацией и управлением мыслительным процессом, а также с применением шляп других расцветок.

Мы модифицировали этот подход: вместо применения в команде участников, которые в процессе рассмотрения идеи принимают на себя различные роли, соответствующие разным типам мышления («шляпам»), что изначально было предложено автором методом Эдвардом де Боно, мы разработали поэтапную технологию этого метода. На каждом из соответствующих этапов такой работы все члены команды «одевают» одинаковые «шляпы».

На практике работы со студенческими группами достаточно эффективной оказалась следующая технология совместного использования этих техник [2], описание которой приведено ниже (табл. 1):

*Таблица 1 - Соответствие методов и инструментов работы при генерации идей проекта и выборе проекта для дальнейшей работы в студенческой (учебной) группе*

Порядок работы в группе	Тип «шляпы» по Эдварду де Боно	Инструменты работы в группе	Результат работы в группе
1	Красная	Ментальная карта	Карта интересов группы
2	Желтая	Анализ заинтересованных сторон	Карта интересов потенциальных заинтересованных сторон
3	Зеленая	Мозговой штурм	Декомпозиция результатов проекта
4	Белая	SWOT анализ	Описание сильных и слабых сторон команды проекта
5	Черная	SWOT анализ	Описание возможностей и угроз для проекта

6	Синяя	Матрица LFA [3] / Планирование проекта в соответствии с областями знаний стандарта PMBOK PMI [4] / ISO 21500 [5]	Перечень работ, результатов и их метрик / План проекта, включающий структуру результатов проекта, разбиение проекта на фазы, иерархическую структуру работ проекта, сетевой график проекта, бюджет проекта, матрицу ответственности проекта, план коммуникаций проекта, план антирисковых мероприятий проекта, план закупок проекта.
---	-------	--	--

Дальнейший опыт работы именно в процессной парадигме – прохождение каждого предыдущего шага и использование выходов такой работы в качестве входной информации для следующего шага (как показано в таблице 1 «Порядок работы в группе») – является указанием последовательности шагов: когда условием входа в самый первый из «подпроцессов» такой пошаговой работы – «Красную шляпу» – является не наличие какой-то конкретной информации, а потребность просто сгенерировать идеи проектов, способные вовлечь студентов в дальнейшую учебную работу. Опыт показал потребность введения еще одной «Шляпы» – шляпы выявления идей проектов, обладающих наибольшей ценностью для участников такой групповой работы. Эта «шляпа» постоянно «де факто» возникала на головах участников в процессе проведения нескольких сессий, и ее просто было невозможно не заметить. Поскольку она «возникала» именно после анализа, проводимого участниками в «Красной» и «Желтой» шляпах, и была предназначена именно для анализа области пересечения информации, собранной в этих «шляпах» – информации о том, что «воодушевляет» самих участников и что является наиболее «полезным» для окружения проекта, то мы назвали эту шляпу «Оранжевой».

При работе же с группами менеджеров конкретных предприятий, у которых были вполне реальные требования и ограничения к области разработки своих идей (в отличие от студенческих групп), в частности, заключающиеся в необходимости учета конкретного внутриорганизационного контекста и влияния внешнего рыночного окружения при создании планов стратегического развития и генерации идей, которые могли бы в дальнейшем лечь в основу стратегических инициатив – будущей «Дорожной карты» развития предприятий, показала себя эффективной следующая модель процесса генерации креативных идей (табл. 2):

*Таблица 2 - Соответствие методов и инструментов работы  
при генерации идей проекта и выборе проекта в рамках  
конкретного предприятия / окружения*

<b>Порядок работы в группе</b>	<b>Тип «шляпы» по Эдварду де Боно</b>	<b>Инструменты работы в группе</b>	<b>Результат работы в группе</b>
1	Белая	SWOT анализ	Описание сильных и слабых сторон команды проекта
2	Красная	Ментальная карта	Карта интересов группы
3	Желтая	Анализ заинтересованных сторон	Карта интересов потенциальных заинтересованных сторон
4	Оранжевая (Новая!)	Дискуссия. Оценочные методики, в т.ч. многокритериальные, с использованием «весов» и т.д.	Выявленные инициативы-«кандидаты» в будущие проекты. Выбранная идея проекта для реализации (в случае принятия решения о реализации только одного проекта)
5	Зеленая	Мозговой штурм	Декомпозиция результатов проекта
6	Черная	SWOT анализ	Описание возможностей и угроз для проекта
7	Синяя	Матрица LFA [3]/ Планирование проекта в соответствии с областями знаний стандарта PMBOK PMI [4]/ ISO 21500 [5]	Перечень работ, результатов и их метрик / План проекта: структура, результаты проекта, фазы, иерархическая структура работ проекта, сетевой график и бюджет проекта, матрица ответственности, план коммуникаций, план антирисковых мероприятий и план закупок проекта.

Данный метод хорошо себя зарекомендовал и в работе с молодежной аудиторией, в частности, при генерации инициатив для их дальнейшей реализации в результате волонтерской деятельности. Этот метод успешно применяется в практике работы с молодежью в Белорусском государственном университете на протяжении последних лет и прежде всего именно для проработки идей потенциальных молодежных волонтерских проектов. В частности, с его использованием

проходит подготовка студентов на факультете социокультурных коммуникаций при подготовке к участию и непосредственной участии команд факультета в общеуниверситетских конкурсах студенческих проектов.

Примеры проработки идеи проекта можно увидеть на следующих образцах из реального конкурса проектов, проводившегося на базе СОК «Бригантина» БГУ в рамках одной из первых волонтерских школ, в которой участвовало около 160 студентов.

Приведенные примеры иллюстрируют процесс подготовки финальной презентации идеи проекта, которая и является результатом работы команды в «Оранжевой шляпе» (рис. 1):



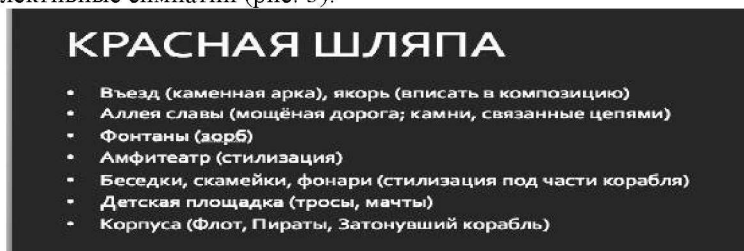
*Рисунок 1 – «Идея проекта» – представление общего видения проекта. Первый раздел (слайд) финальной презентации работы студенческой команды*

Путем прохождения соответствующих этапов, описанных в предложенной участниками методике [6], участники подготовили все блоки презентации, первым из которых стало описание «окружения проекта» – анализ условий, которые могли бы быть использованы для реализации тех или иных идей. В нашем случае участникам было предоставлено около двух часов на работу в каждой «шляпе». Для знакомства в нашем реальном примере было выбрано само место проведения волонтерской школы – СОК «Бригантина» БГУ. Командам была предоставлена возможность осмотреть весь лагерь, прилегающие окрестности, собрать фотоматериал, получить разъяснения и другую дополнительную информацию у персонала лагеря. Самые главные «находки», которые дала команде «Белая шляпа» – анализ «окружения»: то, что можно в дальнейшем использовать в проекте (рис. 2):



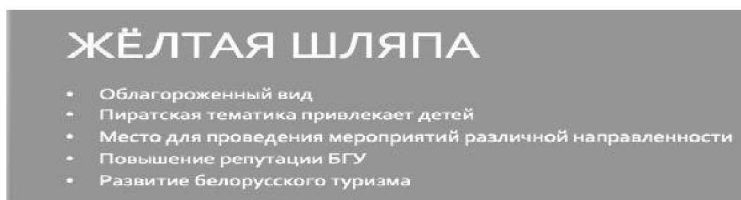
*Рисунок 2 – «Окружение проекта» и перспективы его дальнейшего использования*

Следующий этап командной работы с увиденным заключался в поиске ответов на ряд вопросов: «Что понравилось?», «Какие ассоциации возникли?», «Как бы вы это назвали?», «Что необычное можно из этого сделать?». В результате групповой работы был получен комплекс «ассоциаций-протоидей» будущего проекта, выражающих коллективные симпатии (рис. 3):



*Рисунок 3 – «Протоидеи» будущего проекта*

Следующий этап предполагал установление и анализ перспективности идей, выдвинутых командой в «красной шляпе», а также обнаружение направлений их возможного применения (рис. 4).



*Рисунок 4 – «Желтая шляпа»: Почему идеи команды могут получить поддержку/клиентов либо спонсоров/партнеров*

На пересечении «красной» и «желтой» шляп собственно и рождается концепт проекта, обсуждение которого и ведется в «оранжевой шляпе». Результатом работы на этом этапе в нашем случае стала идея кардинального изменения имиджа лагеря в целом. Эта идея и нашла свое воплощение в заголовке ключевого слайда (рис. 1).

Логика метода «Шесть шляп» предусматривает переход к этапу «зеленой шляпы» и поиск креативных идей, которые бы помогли осуществить увиденное в «оранжевой шляпе» (рис. 5, 6):

## ЗЕЛЁНАЯ ШЛЯПА

- Проведение в затонувшем корабле (заброшенном корпусе) соревнований по пейнтболу / страйкболу / лазертагу
- Выделение части заброшенного корпуса волонтерам под роспись граффити
- Водные соревнования
- Перепланировка заброшенного корпуса
- Использование оригинальных названий (отдыхающие = матросы/пираты, вожатый = бейсман/корсар, основной корпус = Гавань Торговой Ост-Индийской компании, столовая = трактир, повар = кок и т.д.)
- Работающий маяк
- Буфет (купеческая лавка)

*Рисунок 5 – Идеи, перспективные для достижения цели проекта (часть 1)*

## ЗЕЛЁНАЯ ШЛЯПА

- Волонтерская программа
  - Выделение поездок детям из неблагополучных семей для формирования волонтерского духа в подрастающем поколении
  - Зоотерапия с использованием тропических птиц (попугаи)
  - Клуб юных моряков
  - Арт-терапия (морская тематика)
  - Работа для волонтеров в качестве юнгов

*Рисунок 6 – Идеи, перспективные для достижения цели проекта (часть 2)*

Реализация самых смелых идей предполагает критическую оценку реальной ситуации с целью выявления возможных препятствий и разработки путей их преодоления. Команда одевает «черную шляпу» (рис. 7):

## ЧЁРНАЯ ШЛЯПА

- Необходимость значительных финансовых вложений
- Длительные сроки выполнения
- Трудность выполнения плана с архитектурной точки зрения
- Сложность в поиске спонсоров

*Рисунок 7 – Главные риски проекта*

На данном этапе, оценив масштаб идеи, возможные препятствия, осознав перспективные результаты, команда может приступить к разработке детального плана реализации проекта, надев «синюю шляпу» (рис. 8):

## СИНЯЯ ШЛЯПА

- Составление бизнес-плана
- Поиск рабочей силы, спонсоров, заинтересованных лиц, волонтеров
- Реконструкция
  - Корпусов
  - Главного корпуса
  - Ландшафта

*Рисунок 8 – Первые шаги по реализации проекта*

Это только один из примеров результатов групповой работы по данной методике, приведенный именно в иллюстративных целях. Варианты подачи и оформления могут выходить за рамки стандартной презентации, выполненной на компьютере, по креативности и используемому иллюстративному материалу.

На кафедре *общей и клинической психологии* под руководством профессора И.В. Пантюк работает Клуб-Студия профессионального саморазвития «Феникс», деятельность которого заключается в организации профессионального сопровождения студентов и молодых специалистов на этапе адаптации к профессиональной деятельности. Студенты приобретают практические навыки, опыт волонтерской деятельности и социального проектирования. В результате их деятельности были реализованы следующие проекты:

«Мобильное обучение». Цель проекта – проведение профессиональной ориентационной работы с выпускниками школ.

«Студенческая международная общественная волонтерская деятельность». Главная цель – привлечение студентов других ВУЗов, в том числе и зарубежных, к волонтерской деятельности.

«Праздник для всех». Проект имел целью организацию и проведение мероприятий совместно с детьми, оставшимися без попечения родителей и находящимися на социальном обслуживании в детских домах, в домах-интернатах для одиноких пожилых граждан и инвалидов.

В рамках этих проектов состоялись следующие мероприятия:

28 февраля 2014 г. в Щемыслицкой средней школе состоялась волонтерская акция «Прощание зимы». В рамках данного мероприятия прошли встречи студентов с учащимися старших классов; студентами специальности «Социальная работа» было проведено психологическое исследование профессиональной направленности и познавательных интересов школьников в связи с профориентацией. Для учащихся 5-6 классов было организовано театрализованное представление «Прощание зимы» с элементами этнокультурной специфики



празднования Масленицы: костюмированным шоу, сожжением чучела, ярмаркой сладостей и блинов.

*20 марта 2014 г.* в средней школе в г. Смолевичи волонтеры гуманитарного факультета отметили Международный День Земли, посадив дерево во дворе школы, и провели профориентационную работу с выпускниками школы.

*25-27 марта 2014 г.* в СОК «Бригантина» (г/п Радошковичи, Молодечненский р-н) состоялся Международный студенческий семинар-практикум «Я – волонтер БГУ!», направленный на знакомство молодежи с волонтерской деятельностью, обучение общественно-социальной работе и объединение добровольцев вузов Беларуси и других стран для проведения совместных благотворительных мероприятий. Студенты-волонтеры работали модераторами в командах в конкурсе проектов.

*В апреле-мае 2014 г.* волонтеры осуществили оценку социально-бытовых условий ветеранов, проживающих в микрорайоне Дружный Московского территориального центра социального обслуживания населения г. Минска. Результаты оценки обобщены и представлены в научной статье, опубликованной на сайте факультета и в электронной библиотеке БГУ в «Сборнике научных статей студентов гуманитарного факультета».

*В мае 2014 г.* в рамках обучения в Центре молодежных инноваций и предпринимательства «Start-up БГУ» студенты – члены Клуба-Студии – защитили проекты «Креатив-маркет», «Internet-Университет», туристический портал «Неизвестная Беларусь», «Студенческое социально-ориентированное рекламное агентство «Snowy». Инициатива студентов получила поддержку администрации БГУ и высокую оценку зарубежных гостей-экспертов.

*14 октября 2014 г.* в Щемыслицкой средней школе волонтеры факультета социокультурных коммуникаций провели праздник «День Матери» для учащихся, учителей и родителей.

*1 декабря 2014 г.* в Щемыслицкой средней школе состоялась волонтерская акция «О профилактике ВИЧ/СПИДа».

*2-3 декабря 2014 г.* проект «Молодежное социально-ориентированное рекламное агентство «SHOWY» на III Международной студенческой олимпиаде по менеджменту и экономике «Бизнес-проект» на ГИУСТе БГУ был награжден Дипломом за социальную ответственность и значимость идеи.

*15 декабря 2014 г.* в Центре гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья в конкурсе благотворительных мини-

проектов проект «Праздник для всех» получил благодарность от Министерства здравоохранения Республики Беларусь.

21 мая 2015 г. в работе Международного практико-ориентированного семинара «Междисциплинарные и пограничные поля исследований в области социальных и культурных коммуникаций» приняли активное участие 24 студента-волонтера в рамках реализуемых молодежных проектов «АРТ-ВАКАЦИИ» и «ДЕНЬ СЕМЬИ» в Щемыслицкой средней школе.

Эффективность технологии «Шести Шляп» проявилась при проведении в апреле 2015 г. обучающего семинара «Инновационные студенческие проекты» на факультете социокультурных коммуникаций, организованного авторами. За 4 академических часа 79 студентами разных специальностей были разработаны 11 социальных проектов. Лучшими признаны проекты: «ВЕЛО РОЦА», «Информационный серфинг» и «Школа самостоятельной жизни 'Be Ready'». Участники семинара активно включились в проектный процесс, легко усвоив технологию «Шести Шляп».

Таким образом, модифицированный метод «Шести Шляп» Эдварда де Боно обеспечивает практическое воплощение креативного потенциала, оптимизирует учебный процесс, способствует личностному росту и высокой профессионализации студентов. Можно полагать, что описанный подход может стать эффективным инструментом в работе со студенческой молодежью и получит свое дальнейшее развитие как технология управления проектами, направленная на создание максимальной ценности в реализации проектов любого рода и развитие «социальной компетенции» будущих проектных менеджеров [7], что будет способствовать как профессиональному росту каждого конкретного участника проекта, так и более осмысленному процессу приоритизации проектов, выбираемых в организациях к исполнению с учетом их социальной значимости [8]. В целом, можно сказать, что в ходе освоения этого метода студенты приобретают компетенции, знания и навыки, которые позволят им эффективно решать социальные проблемы на уровне индивида, социальной группы и общества в целом, согласовывать интересы различных социальных групп, налаживать партнерство, а также реализовывать инновационные проекты и программы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Де Боно, Э. Шесть шляп мышления / Э. де Боно. – Минск: Попурри, 2006. – 208 с.
2. Лукьянов, Д.В. Использование креативных техник в работе со студентами начальных курсов на примере использования метода шести шляп Эдварда де

- Боно в преподавании курса «управление проектами» // Актуальные проблемы гуманитарного образования: Сборник докладов I Международной Интернет-конференции, Минск, 20-28 февраля 2014 г. / ред.кол. В.Е. Гурский (отв.ред.) [и др.]. – [Электронный ресурс]. – Минск: БГУ, 2014 г. – Режим доступа: <http://www.elib.bsu.by/handle/123456789/95163>. – Дата доступа: 12.03.2015.
3. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: пособие Темпус // European Training Foundation, 1997. – 84 с.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Пятая редакция // PMBOK® Guide. Fifth Edition – PMI, 2013 – 589 с.
5. Международная организация по стандартизации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en>. – Дата доступа: 12.03.2015.
6. Лукьянов, Д.В. Презентационный материал «Шесть шляп и одна каска» для проведения сессии генерации креативных идей инновационных проектов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pm-in-ua.com/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=161&Itemid=141](http://pm-in-ua.com/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=161&Itemid=141) Дата доступа: 12.03.2015. – Дата доступа: 12.03.2015.
7. Лукьянов, Д.В. Успех проекта – влияние проектного менеджера на общество и его «социальная компетентность» / Д.В. Лукьянов, Е.Н. Дмитренко, В.Д. Гогунский // Управление развитием технологий: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Киев, КНУСА, 2015.
8. Лук'янов, Д.В. Успішність проектів у конкурентному середовищі і пріоритети соціальної відповідальності менеджерів / Д.В. Лук'янов, К.М. Дмитренко, К.В. Колеснікова // Моделирование в прикладных научных исследованиях. – Т. 23. – Одеса: Наука і техніка, 2015. – С. 26-32.